

SCの飽和期（すべての立地にあらゆるSC業態が適正規模で成立している競争状態）には、マーケットには余力のニーズは存在しません。そのために、競争相手の売上となっているニーズを切り崩さなければなりません。この場合の「競争相手」は次の3つのタイプがあります。

第1のタイプ	自らのSCより劣位状況にある非SC（商店街や個店）の競争相手
第2のタイプ	自らのSCより劣位状況にあるSC（弱いSC）の競争相手
第3のタイプ	自らのSCと同等あるいはそれ以上の状況にあるSCの競争相手

第1のタイプと第2のタイプは、いわゆるランチェスター理論の「弱い者いじめ戦略」です。第3のタイプは、互いに棲み分けをしているSCや競争上優位状態にあるSCで、いわゆる「強い者への挑戦戦略」です。

基本的には競争相手とSC単位で競争優位性を持てば良いわけですが、1つ1つの売場（買物）単位で競争相手の売上となっているニーズを切り崩すことにより、完全圧勝型SCあるいは棲み分け分野の一番型SC戦略が可能になります。

競争相手（SCあるいは非SC）の売場単位で売上を切り崩す手法を順位に概念論を以下述べます（六車流：流通理論）。

<第1ステップ>

まず、切り崩すべき特定分野のカテゴリーの単位を決めます。

<第2ステップ>

次いで、カテゴリー単位で競争優位度分析（競争優位性と劣位性を自SCと競争相手を客観的に比較して競争優位性を分析）を行います。その分析のためには、マーケット内の商品カテゴリー別の購入先調査や競争相手の規模・価格調査を行います。つまり敵を知り己を知る行動です。

<第3ステップ>

競争優位度分析により、自らのカテゴリー単位での目標としての競争優位度合と目標としての売上高（現売上高と切り崩し売上高）の戦略構築を行います。

<第4ステップ>

切り崩しのための競争優位度目標としての戦略構築が策定されると、「価値づくり」（品質/価格）での優位性と「品揃えの豊富感づくり」の2面から客観的指数に基づく行動指針を策定します。この価値づくりと品揃えの豊富感づくりの両面からの競争優位戦略を「**困い込みMDing戦略**」（競争相手が持つ要因はすべて持ち、競争相手が持たない要因も持ち、結果的に、競争相手に行く必要性のないMDing戦略）が基本です。

①価値づくりの指標は、客は価値が**30%異なる**と競争相手より価値があると感じるようになります。

②品揃えの豊富感づくりの指標は、3割差異化・特化、7割総合化の原則のように、客は競争相手より**1.4倍**（全体から見ると30%）の品揃えの豊富感があると、競争相手よりもよく揃っていると感じるようになります。

<第5ステップ>

競争優位性を客観的数値に基づき戦略化すると、それに見合う（必要な）テナントミックスを構築します。特定の分野のカテゴリーに属するテナントも、Aクラス（特定分野のカテゴリーの一番有力テナント）、Bクラス（特定分野のカテゴリーの有力テナント）、Cクラス（特定分野のカテゴリーではあるが、有力でないテナント）、Dクラス（特定分野のカテゴリーであるが、隠れた意外性のテナント）があるため、テナントミックス上、最適な組み合わせとなるように行います。

以上のように、競争相手が売上として持っているニーズを切り崩すための基本は「特定の分野のカテゴリー単位で競争優位性を持つこと」であり、この競争優位性を持つためのノウハウの容易度は、「より下位の競争相手から売上を切り崩す」「同等レベルの競争相手から売上を切り崩す」「より上位の競争相手から売上を切り崩す」の順が適切です。しかし、棲み分け戦略をする場合は、同等や上位の競争相手の特定分野のカテゴリーを自SCが優位にするための戦略が必要となります。

(株) ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六車秀之